



CIBG
Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

Strategisch Business Plan CIBG ■

Het CIBG zet de standaard in registers.

2014-2017

Het CIBG zet de standaard in registers.

Het CIBG zet de standaard in registers.

Strategisch Business Plan CIBG ■

2014-2017

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
1.1	Strategisch Business Plan in een breder kader van organisatieontwikkeling	4
1.1.1	<i>Ontwikkeling CIBG naar Registerorganisatie</i>	4
1.1.2	<i>Realiseren van commitment aan strategische doelen</i>	5
1.1.3	<i>Nadere uitwerking Strategisch Business Plan</i>	5
1.1.4	<i>Totstandkoming Strategisch Business Plan</i>	5
1.2	De nieuwe organisatie: missie, visie en ambitie CIBG	6
1.3	Leeswijzer	7
2.	Strategisch doel 1: Extra focus aanbrengen	8
2.1	Een omgevingsbewuste organisatie met een helder profiel	8
	Maatregel 1.1: toepassen verfijnde focus takenpakket	8
	Maatregel 1.2: bouwen aan een reputatie als dé registerorganisatie	10
2.2	Focus op kwaliteit	11
	Maatregel 1.3: stringent hanteren kwaliteitscriteria	11
2.3	Focus op shared service registerorganisatie	12
	Maatregel 1.4: ontwikkelen als registerorganisatie	12
3.	Strategisch doel 2: Verder professionaliseren	13
3.1	Dienstverlening verbeteren door samenwerking te versterken	13
	Maatregel 2.1: continu verbeteren rol CIBG binnen driehoeksoverleg	13
3.2	Professioneel opdrachtnemerschap tot op de werkvloer	15
	Maatregel 2.2: ontwikkelen competenties, flexibiliteit en mobiliteit van alle medewerkers	15
	Maatregel 2.3: externe gerichtheid vergroten: aandacht voor klant en opdrachtgever versterken	16

4.	Strategisch doel 3: Doorontwikkelen naar operational excellence	18
4.1	Synergie en doelmatigheid verbeteren	19
	Maatregel 3.1: verbeteren doelmatigheid via vijf speerpunten	19
	Maatregel 3.2: centraal stellen serviceafspraken en -niveaus	20
	Maatregel 3.3: proceskwaliteit leidend maken	20
	Maatregel 3.4: meer focus op de klant	20
	Maatregel 3.5: analyseren huisvestingsbehoefte CIBG	20
	Maatregel 3.6: kwantificeren doelstellingen	21
4.2	Doorontwikkelen informatiehuishouding	22
	Maatregel 3.7: omvormen naar doelmatige, klant- en opdrachtgevergerichte organisatie door implementatie I-Strategie	22
5.	Financiën	24
5.1	Inleiding	24
5.2	Financiële situatie (IST, begroting 2014-2018)	25
5.3	Batenontwikkeling	26
5.4	Strategische doelen en financiële impact	27
5.5	Financiële situatie in planperiode en financiering van investeringen	29
5.5.1	<i>Rendement van de investering</i>	29
5.5.2	<i>Financiering van de investering</i>	29
	Bijlagen	30
	Bijlage A Planning	31
	Bijlage B Lijst van geïnterviewden buiten CIBG	32
	Bijlage C Overzicht merken en producten CIBG d.d. 1 juni 2014	33
	Bijlage D Overzicht verwerking aanbevelingen Gateway Review	35

1 Inleiding

1.1 Strategisch Business Plan in een breder kader van organisatieontwikkeling

1.1.1 Ontwikkeling CIBG naar Registerorganisatie

Als agentschap van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport draagt het CIBG zorg voor een betrouwbare verzameling en verwerking van (gecertificeerde) gegevens en de uitlevering daarvan aan gebruikers. Het CIBG heeft een breed takenpakket en biedt tal van producten aan, waaronder het BIG-register, het Donorregister en het Lerarenregister. In de loop der jaren heeft het CIBG, naast een groot aantal registers in het medisch-sociale en beroependomein, ook de verantwoordelijkheid gekregen voor een aantal taken met een ander karakter, waarvan het Bureau Medicinale Cannabis een bekend voorbeeld is.

In 2012 heeft ABD Topconsult het CIBG doorgelicht. Deze doorlichting heeft een veranderproces in gang gezet, waarbij het CIBG van de Bestuursraad de opdracht heeft gekregen:

- taken te uniformeren;
- te komen tot meer centrale sturing;
- eenduidig te werken richting opdrachtgevers;
- de werkwijzen te standaardiseren;
- te streven naar een flexibelere inzet van personeel; en
- te komen tot een grotere span of control van leidinggevenden.

Genoemde opdrachten zijn in 2013 uitgewerkt binnen het Veranderprogramma CIBG. Daarbij is de focus van het CIBG voor de komende jaren aangescherpt: het CIBG gaat zich richten op het uitvoeren van registertaken en gegevensknooppunten. De nieuwe directeur heeft bij zijn aantreden in februari 2014 de opdracht gekregen het CIBG op termijn om te vormen tot een shared service center.

Een reorganisatie, waarvoor de uitgangspunten begin 2014 in een beleidsvoornemen zijn vastgesteld, beoogt een organisatie- en cultuurverandering die bijdraagt aan de ontwikkeling van het CIBG tot registerorganisatie. Het Organisatie- en Formatierapport vertaalt dit beleidsvoornemen in een organisatiestructuur en functiegebouw. Daarnaast is het CIBG, ten behoeve van de volledige digitalisering van de organisatie, een omvangrijk verandertraject gestart op het gebied van informatisering en automatisering én wordt op beide locaties (Den Haag en Kerkrade) een verhuizing voorbereid.

1.1.2 Realiseren van commitment aan strategische doelen

Voorliggend Strategisch Business Plan bouwt voort op de reeds ingezette veranderingen en heeft als doel om te komen tot een heldere focus en toekomstvisie voor het CIBG. De organisatie streeft naar een eenduidige koers waarin zowel management en medewerkers, alsook eigenaar en opdrachtgevers zich herkennen en zich aan committeren.

Het CIBG wil de komende jaren een helder profiel ontwikkelen. Duidelijk moet zijn voor welke taken het CIBG een vanzelfsprekende keuze wordt vanwege de uitstekende prijs-kwaliteitverhouding die geen enkele andere partij kan bieden. Dit streven is voor de komende jaren in drie strategische doelen vertaald. Dit plan beschrijft deze doelen en de wijze waarop het CIBG deze wil realiseren. Onderdeel vormt een financiële doorkijk naar de voorliggende periode. De strategische doelen zijn:

- extra focus aanbrengen;
- verder professionaliseren; en
- doorontwikkelen naar operational excellence.

1.1.3 Nadere uitwerking Strategisch Business Plan

Er verandert veel binnen het CIBG. Op dit moment zorgen verschillende programma's en projecten ervoor dat de veranderingen, die in dit Strategisch Business Plan zijn beschreven, vorm krijgen. Het CIBG garandeert de bestaande dienstverlening en bewaakt de afhankelijkheden tussen en prioritering van alle ontwikkelingen door portfoliomanagement in te voeren. Het CIBG bewaakt zo de kritieke paden om de strategische doelen te kunnen bereiken. De lijnen waarlangs het CIBG zich tot 2017 gaat ontwikkelen, krijgen concreet invulling in de jaarplannen, zowel op organisatie- als op afdelingsniveau. Hiermee wordt de sturing op de realisatie van dit Strategisch Business Plan onderdeel van de reguliere P&C-cyclus en worden de strategische doelen verder geconcretiseerd per afdeling en voor de medewerkers. Een globale planning is opgenomen in bijlage A.

1.1.4 Totstandkoming Strategisch Business Plan

Dit Strategisch Business Plan is het resultaat van een interactief proces tussen het CIBG, de eigenaar en opdrachtgevers. Ten grondslag aan het plan liggen gesprekken met onder anderen de eigenaar van het agentschap, opdrachtgevers bij de ministeries van VWS en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Een brede vertegenwoordiging vanuit verschillende disciplines binnen het CIBG was betrokken bij het opstellen van dit plan. Bijlage B geeft een overzicht van de geïnterviewden van buiten het CIBG.

Op een conceptversie van voorliggend Strategisch Business Plan heeft een Gateway Review plaatsgevonden. Aanbevelingen uit het Review Rapport waren aanleiding tot aanpassing van het plan.

1.2 De nieuwe organisatie: missie, visie en ambitie CIBG

Na het bepalen van de kaders voor de komende jaren, heeft het CIBG de missie en visie vastgelegd in het beleidsvoornemen¹. De missie en visie zijn nader verfijnd ten opzichte van eerdere versies en essentieel om de ontwikkeling in gang te zetten tot een duurzame registerorganisatie.

De missie definieert de bestaansgrond van het CIBG en is als volgt verwoord:

‘Het CIBG zet de standaard in registers.’

De visie beziet vanuit de missie de omgeving, de organisatie en de toekomst. De visie schetst de gewenste situatie van het CIBG als volgt:

‘De maatschappij roept om transparantie. Wie is wie, wie kan wat en wie mag wat? Betrouwbare registers zijn steeds belangrijker. De focus van het CIBG als registerorganisatie voor (gewaarmerkte) identiteiten ligt dan ook op kwaliteit. Als registerorganisatie garanderen wij dat onze gegevens juist en actueel, veilig en beschermd en 24/7 toegankelijk zijn. Organisaties, mensen en soms zelfs de gezondheid van mensen zijn hiervan afhankelijk. Koppeling en ontsluiting van gegevens en de daaruit voortvloeiende interpretatie spelen in de toekomst een steeds grotere rol. Het CIBG zal in de rol als registerorganisatie én als uitvoeringsorganisatie van VWS een deskundig partner en een professioneel en efficiënt opdrachtnemer zijn.’

Op basis van de missie en visie is de ambitie van het CIBG voor de komende jaren als volgt verwoord:

‘Het CIBG heeft de ambitie om binnen de rijksoverheid dé organisatie te worden op het gebied van registers voor (gewaarmerkte) identiteiten. We willen waarde creëren voor onze opdrachtgevers en de maatschappij door deskundig te zijn en betrouwbare informatie klant- en opdrachtgevergericht te koppelen en ter beschikking te stellen. Dit doen we door als eenheid te functioneren, af te stemmen met opdrachtgevers, ontwikkelingen te signaleren, de klantwensen te kennen en bruikbare en efficiënte oplossingen te bieden.’

¹ Het Beleidsvoornemen (13 maart 2014) is vastgesteld door de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

1.3 Leeswijzer

De eerder genoemde strategische doelen (extra focus aanbrengen, verder professionaliseren en het doorontwikkelen naar operational excellence) komen achtereenvolgens aan de orde in de hoofdstukken 2, 3 en 4. Deze drie hoofdstukken beschrijven de concrete maatregelen om deze doelen te realiseren. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de financiële aspecten en investeringen die hiervoor nodig zijn.

*Het CIBG zal in de rol als registerorganisatie
én als uitvoeringsorganisatie van VWS
een deskundig partner en een professioneel
en efficiënt opdrachtnemer zijn.*

Het CIBG zet de standaard in registers.

2 Strategisch doel 1: Extra focus aanbrengen

Momenteel kent het CIBG een breed productpalet (zie bijlage C) met VWS als grootste opdrachtgever. Het palet bestaat voornamelijk uit gegevensgerelateerde producten en diensten. Veel diensten, zoals het Donor-, BIG- en UZI-register laten zich omschrijven als registreren en verifiëren met als doel of resultaat een juiste en actuele gegevensverzameling. Deze registeractiviteiten, zoals het BIG-register, stonden aan de basis van het agentschap en zijn een rode draad gebleven in het dienstenpalet van het CIBG. Aanvullend op deze registertaken is het CIBG knooppunten gaan voeren.

Knooppunten zijn ontstaan omdat het koppelen en ontsluiten van gegevens en de daaruit voortvloeiende interpretatie een steeds grotere rol (gaan) spelen. Ten slotte kent het CIBG ook verschillende producten die in de kern geen registertaken zijn. Dit betreft een aantal voor VWS wezenlijke uitvoeringstaken.

Het is voor het CIBG een eerste belangrijk strategisch doel om extra focus aan te brengen in dit gevarieerde palet aan taken. Het CIBG wil een helder profiel hebben bij zijn (potentiële) klanten en opdrachtgevers. Duidelijk moet zijn waarvoor men terecht kan bij het CIBG. Op de langere termijn baseert het CIBG de dienstverlening op de gegevens die het beheert of doorgeeft. Te denken valt aan gegevensverrijking of het uitbouwen van de gegevensknooppunten. Om deze slag te kunnen maken richt het CIBG zich de komende jaren op het uitbouwen en professionaliseren van de registeractiviteiten. In dit hoofdstuk wordt het aanbrengen van focus in kerntaken uitgewerkt in een aantal concrete maatregelen.

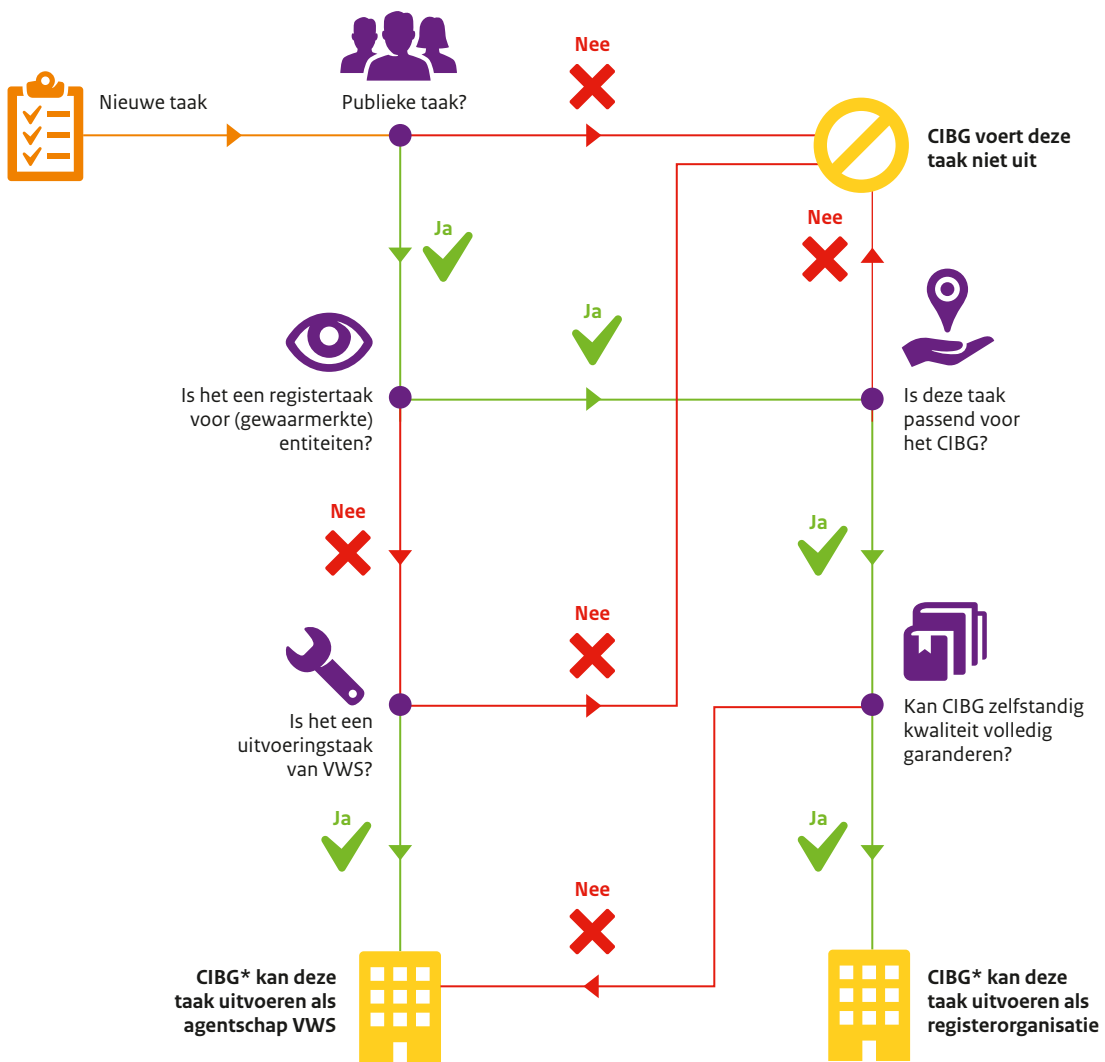
2.1 Een omgevingsbewuste organisatie met een helder profiel

Maatregel 1.1: toepassen verfijnde focus takenpakket

In het afgelopen jaar zijn de eerste stappen gezet om te komen tot een samenhangend en herkenbaar (toekomstig) takenpakket met ontwikkelmogelijkheden. Het CIBG heeft deze focus vervolgens verder verfijnd en de ambitie uitgesproken zich te ontwikkelen tot registerorganisatie voor (gewaarmerkte) identiteiten. Voorbeelden van deze identiteiten zijn beroepen, rollen of kenmerken van een persoon die iets kunnen zeggen over wat iemand mag (bijvoorbeeld het uitoefenen van een bepaald beroep) of waar iemand toestemming voor geeft (het als donor ter beschikking stellen van organen). Dit betekent dat het CIBG ambieert zich op dit vlak te ontwikkelen tot een shared service organisatie waar huidige en nieuwe opdrachtgevers registers op het gebied van (gewaarmerkte) identiteiten kunnen onderbrengen die voor het CIBG passend zijn. Daarnaast blijft het CIBG een aantal, voornamelijk informatie-gerelateerde, uitvoeringstaken voor VWS uitvoeren, zoals bijvoorbeeld de Wet Geneesmiddelenprijzen.

Om te bepalen of een nieuwe taak wel of niet bij het CIBG past, volgt de organisatie in de toekomst een aantal stappen, zoals in onderstaand schema in beeld is gebracht. Het CIBG voert in beginsel alleen publieke taken uit. Wanneer dit een registertaak betreft voor (gewaarmerkte) identiteiten, is vervolgens de vraag of deze taak passend is voor het CIBG. Is dit het geval, dan beziet het CIBG in hoeverre de kwaliteit van de gegevens volledig kan worden gegarandeerd. Als de organisatie deze kan garanderen, dan kiest het CIBG ervoor de taak uit te voeren als registerorganisatie. Kan het CIBG de gewenste kwaliteit niet volledig garanderen, dan kiest men ervoor om de taak uit te voeren als agentschap van VWS. In dit laatste geval brengt het CIBG de voorwaarden waaronder de taak wordt uitgevoerd aan de voorkant helder in beeld, alsmede de risico's ten aanzien van de kwaliteit van gegevens die daarmee gepaard gaan. Ook bespreekt men deze met de opdrachtgever, zodat die weet waarvoor hij kiest als hij de taak bij het CIBG belegt.

Wanneer de nieuwe, publieke taak géén registertaak voor (gewaarmerkte) identiteiten betreft, maakt het CIBG onderscheid tussen uitvoeringstaken van VWS en van andere opdrachtgevers. In het laatste geval voert het CIBG de taak niet uit, in het eerste geval mogelijk wel. Ook hier geldt dat het CIBG, alvorens tot taakuitvoering over te gaan, uitgebreid spreekt over de voorwaarden en risico's van de uitvoering van de taak.



*Het CIBG stemt als opdrachtnemer de randvoorwaarden voor uitvoering met de opdrachtgever af.

Figuur 1. Schema om te komen tot verfijnde focus taken CIBG

Maatregel 1.2: bouwen aan een reputatie als dé registerorganisatie

Het CIBG is en blijft een omgevingsbewuste organisatie die permanent streeft naar een zo helder mogelijk profiel in een passende structuur en omgeving. Daarom vertaalt de organisatie de hierboven beschreven focus de komende jaren door in het werken, het handelen, de profilering én de positionering van het CIBG.

Het streven om binnen de overheid dé organisatie te worden voor registers op het gebied van (gewaarmerkte) identiteiten, is bereikt wanneer potentiële opdrachtgevers en sleutelfiguren in 2017 onmiddellijk aan het CIBG denken bij (nieuwe) registertaken en het CIBG bij hen een voorkeurspositie geniet als registerorganisatie voor (gewaarmerkte) identiteiten binnen de rijksoverheid. Het CIBG is zich ervan bewust dat strategische partners nodig zijn om de visie te realiseren (zie ook de aanbeveling 5 uit de Gateway Review). Daarom betreft het CIBG organisaties als DICTU, SSO-ICT en DUO daarbij. Ook gaat het CIBG de komende periode verder invulling geven aan strategische partnerships.

Een nulmeting moet uitwijzen welk beeld opdrachtgevers en sleutelfiguren binnen de overheid hebben bij het CIBG. Het resultaat wordt gemeten aan de hand van zes reputatiepijlers, waarvan de volgende drie voor het CIBG het zwaarst meewegen: producten & diensten, visie & leiderschap en werkomgeving & werkgeverschap.

*Het CIBG is en blijft een omgevingsbewuste
organisatie die permanent streeft naar een zo
helder mogelijk profiel in een passende
structuur en omgeving.*

Het CIBG zet de standaard in registers.

2.2 Focus op kwaliteit

Het CIBG krijgt bij de ontwikkeling naar registerorganisatie te maken met de vraag in hoeverre de organisatie de kwaliteit van registers kan garanderen. Voor sommige registers is de wettelijke basis voldoende ruim en is er geen of slechts een beperkte afhankelijkheid van toeleveranciers. In dat geval kan het CIBG instaan voor de kwaliteit van de gegevens. Binnen de overheid geldt echter dat waar mogelijk gebruik moet worden gemaakt van reeds bij de overheid bekende gegevens. In sommige gevallen baseert het CIBG zich daarom op gegevens van andere toeleveranciers of is de wettelijke basis onvoldoende om zonder meer een garantie van kwaliteit en betrouwbaarheid van gegevens te kunnen geven.

Maatregel 1.3: stringent hanteren kwaliteitscriteria

In het streven naar hoge kwaliteit blijft het CIBG nagaan welke mogelijkheden er zijn om de kwaliteitsgarantie voor alle registerproducten te geven. Hierbij ligt de nadruk op het verder expliciteren en operationaliseren van de volgende kwaliteitscriteria:

- juistheid en actualiteit;
- veiligheid en bescherming; en
- toegankelijkheid (24 uur per dag, 7 dagen per week).

Deze criteria hanteert het CIBG bij ingebruikname van nieuwe registers en bij het verbeteren van reeds bestaande registers. Zij vormen een vast onderwerp in gesprekken met opdrachtgevers. Wanneer de kwaliteit van een register niet volledig te garanderen is, maakt het CIBG in overleg met de opdrachtgever afspraken over acties om deze garantie op termijn wel te kunnen geven. Hierbij valt te denken aan het adviseren over het aanpassen van wet- en regelgeving, het invoeren van extra controles of het aanscherpen van afspraken met toeleveranciers. Als dit niet of onvoldoende mogelijk blijkt, maakt het CIBG met de opdrachtgever heldere afspraken over het haalbare kwaliteitsniveau, de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen. Het kwaliteitsniveau van de producten en de te raadplegen gegevens zijn transparant voor de eigenaar, de (potentiële) opdrachtgevers en de klanten.

Deze aanpak is noodzakelijk om te voorkomen dat producten met een hoge kwaliteitsperceptie leiden onder eventuele (reputatie)schade, veroorzaakt door producten waarvan de kwaliteit in mindere mate te garanderen is.

Het CIBG breidt de toepassing van dit mechanisme tevens uit naar de uitvoering van overige taken.

2.3 Focus op shared service registerorganisatie

Het CIBG heeft op grond van het rapport 'Onderzoek naar herpositionering van de ZBO's' de mogelijkheid -en vanuit VWS de opdracht- zich te ontwikkelen tot een shared service organisatie op het gebied van registers voor (gewaarmerkte) identiteiten. Op dit moment voeren verschillende ZBO's diverse publieke (beroepen)registers waarvoor het CIBG een alternatief is. Daarnaast zijn rijksbreed verschillende beroepenregisters in ontwikkeling, wat de kansen voor het CIBG vergroot om door te ontwikkelen tot registerorganisatie.

Maatregel 1.4: ontwikkelen als registerorganisatie

Het CIBG onderzoekt momenteel welke registers voor (gewaarmerkte) identiteiten (bestaand of in ontwikkeling) in potentie geschikt zijn om in de toekomst bij de eigen organisatie onder te brengen. Per kandidaat-register bepaalt het CIBG de meest geschikte strategie om een transitie mogelijk te maken. De kennis die de organisatie de afgelopen jaren heeft opgedaan met de ontwikkeling en exploitatie van registers op het gebied van (gewaarmerkte) identiteiten, is daarbij essentieel. Hierdoor bestaat een uitgesproken beeld van de vragen die bij potentiële opdrachtgevers leven en de wijze waarop het CIBG hierbij kan ondersteunen. Het CIBG streeft ernaar in 2017 een substantieel deel van alle publieke registers op het gebied van (gewaarmerkte) identiteiten uit te voeren.

3 Strategisch doel 2: Verder professionaliseren

Het leveren van optimale producten en diensten aan klanten en opdrachtgevers vraagt om heldere en transparante communicatie, goed afgestemde wederzijdse verwachtingen en het tijdig leveren van producten en diensten tegen de afgesproken tarieven en conform de afgesproken topkwaliteit. Ontwikkelingen gaan snel, zowel bij het CIBG als bij klanten en opdrachtgevers. Om tevreden klanten en opdrachtgevers te behouden, is het van belang voortdurend verder te professionaliseren. Dit hoofdstuk belicht de maatregelen die het CIBG hiertoe neemt.

3.1 Dienstverlening verbeteren door samenwerking te versterken

In het streven naar professionele en kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, werkt het CIBG aan een goede samenwerking tussen 'de driehoek' opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer. Voor alle partijen moet helder zijn welke verantwoordelijkheden, rollen en taken zij hebben.

De plaatsvervangend secretaris generaal (pSG) van VWS is eigenaar van het CIBG. Het opdrachtgevers-beraad coördineert tussen de opdrachtgevende directeurs van VWS en andere ministeries. Uiteindelijk is de directeur van het CIBG integraal verantwoordelijk voor de mate van doelrealisatie van het CIBG als geheel en het laten aansluiten van het CIBG op ontwikkelingen in de toekomst.

Maatregel 2.1: continu verbeteren rol CIBG binnen driehoeksoverleg

Het CIBG zet als opdrachtnemer blijvend in op zakelijk en gestructureerd overleg met de eigenaar en opdrachtgevers op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hiertoe vult de organisatie de vorig jaar gemaakte afspraken over de overlegstructuur in. Waarbij de verschillende contacten, als onderdeel van het opdrachtgeverstevredenheidonderzoek, jaarlijks worden geëvalueerd. Op strategisch niveau is de wijze waarop de professionalisering van het CIBG verder vorm krijgt binnen het driehoeksoverleg de komende jaren een belangrijk gespreksonderwerp.

Het CIBG houdt zich aan gemaakte afspraken. Het management stuurt hier stevig op. Om de uitvoerbaarheid en snelle ontwikkeling van taken te kunnen verzorgen zet het CIBG de komende jaren in op vroegtijdige betrokkenheid van haar medewerkers bij de uitwerking van beleid en voldoende financiële speelruimte om de dienstverlening op het gewenste niveau te brengen en te houden.

De opdrachtgever ontvangt – na een gedegen intake – een offerte met hierin prijs-, planning- en productafspraken. Hiermee worden heldere afspraken gemaakt over wat het CIBG voor de opdrachtgever doet en onder welke voorwaarden. De verwachtingen over en weer zijn op deze wijze aan de voorkant helder en kunnen achteraf getoetst worden. Het CIBG verwacht dat opdrachtgevers en de eigenaar het CIBG de gelegenheid bieden te voldoen aan de hoge eisen die zij aan de organisatie stellen op het gebied van juistheid, volledigheid, snelheid van implementatie en accommodatie van beleidswensen. Via voortgangsrapportages en –gesprekken blijven de opdrachtgevers en de eigenaar op de hoogte van de voortgang, risico's en onvoorziene omstandigheden.

Belangrijk is dat alle betrokkenen zich committeren aan de ingezette professionalisering van de organisatie die tot uitdrukking komt in de uitvoering van de verschillende rollen in het driehoeksoverleg. Een belangrijk orgaan hierbij is het ingestelde opdrachtgeversberaad met de eigenaar als voorzitter, waarin opdrachtgevers en het CIBG samen de strategische ontwikkeling van de organisatie bespreken en afspraken maken hoe deze vorm te geven. Komende periode krijgen de hier gemaakte afspraken nadere uitwerking. De aanbeveling (#3) uit het rapport van de Gateway Review is voor het CIBG extra reden hierop in te zetten.

*Het CIBG zet als opdrachtnemer blijvend
in op zakelijk en gestructureerd
overleg met de eigenaar en opdrachtgevers op
strategisch, tactisch en operationeel niveau.*

Het CIBG zet de standaard in registers.

3.2 Professioneel opdrachtnemerschap tot op de werkvloer

Het daadwerkelijk invullen van professioneel opdrachtnemerschap begint intern en heeft betrekking op iedereen binnen de organisatie. Het gaat over 'het gedrag' van de organisatie en de medewerkers zowel intern als naar buiten.

Maatregel 2.2: ontwikkelen competenties, flexibiliteit en mobiliteit van alle medewerkers

De ambitie van het CIBG stelt andere eisen aan medewerkers en leidinggevenden en vraagt om continue aandacht voor hun ontwikkeling. Resultaatgericht, klantgericht, projectmatig werken, flexibiliteit, een proactieve houding, samenwerken en externe gerichtheid zijn hierbij belangrijke thema's.

De dynamiek van de organisatie maakt een professionele ondersteuning vanuit HRM noodzakelijk. De ontwikkeling en implementatie van strategisch en modern personeelsbeleid is een kritische succesfactor voor uitvoering van dit Strategisch Business Plan. Een nieuwe afdeling HRM en Opleidingen gaat zich hier conform het Organisatie- en Formatierapport specifiek op richten. In 2015 ontwikkelt deze afdeling een strategisch personeelsplan, dat de consequenties van dit Strategisch Business Plan voor het personeel beschrijft en deze temporeert.

Competenties ontwikkelen

Elke medewerker moet zich beseffen dat alles wat hij of zij doet, bijdraagt aan het beeld dat anderen van het CIBG hebben, dus ook de mate waarin men het CIBG als professioneel opdrachtnemer ziet. Dit werkt door tot op het niveau van het beantwoorden van de telefoon. Dit betekent dat er een heel concreet beeld moet zijn van wat het CIBG onder professioneel opdrachtnemerschap verstaat en welk gedrag dit vereist van medewerkers: onderling en in contact met de 'buitenwereld'. Met de invoering van 'projectmatig creëren' is een begin gemaakt met de ontwikkeling van de vereiste competenties.

Om het ontwikkelen van deze competenties te faciliteren, is er door het CIBG een 'Code professioneel opdrachtnemerschap' opgesteld. Deze code, welke is uitgewerkt in samenspraak met de betrokken medewerkers en managers, bevat een concrete omschrijving van het gedrag dat past bij het CIBG als professioneel opdrachtnemer met daarbij een uitwerking op alle niveaus. De code geeft houvast en richting: medewerkers weten wat het CIBG van hen verwacht en managers weten waarop zij hun medewerkers kunnen coachen en sturen.

Om de ambities uit het Strategisch Business Plan te realiseren is naast een investering in de ontwikkeling van specifieke competenties bij (een deel van) de huidige medewerkers ook een investering in nieuwe medewerkers nodig met specifieke kennis en/of competenties. De aanbevelingen uit het rapport van de Gateway Review bevestigen dit beeld.

Mobiliteit en flexibiliteit bevorderen

Ten aanzien van de medewerkers besteedt het CIBG veel aandacht aan flexibiliteit en een brede inzetbaarheid, zodat medewerkers inzetbaar zijn op en kunnen doorstromen naar verschillende functies bij diverse afdelingen.

De professionalisering van de leidinggevenden zal zich onder meer richten op het sturen en leidinggeven aan de veranderingen binnen de organisatie. Vanuit hun rol geven de leidinggevenden de optimale inzet van medewerkers (in-, door- en uitstroom) in de praktijk gestalte met een goede balans tussen de zakelijke en de persoonlijke relatie met medewerkers. Het CIBG is structureel in gesprek met medewerkers over hun mobiliteit en ontwikkeling.

Praktisch en resultaatgericht sturen

In het kader van de verdergaande implementatie van 'Het Eigentijds Werken' is er daarnaast veel aandacht voor het sturen op praktische resultaten. Om de gewenste veranderingen op gang te brengen, zoekt het CIBG vooral naar mogelijkheden die dicht bij de praktijk staan, zoals aanpassingen op bestaande procedures. Daarnaast werkt men op onderdelen (binnen de kaders van het beleid op Rijksniveau) aan nieuwe ontwikkelingen die in eerste instantie een meer beleidsmatige aanpak vragen voordat ze kunnen worden geïmplementeerd. Denk hierbij aan zaken als het opleidingsbeleid, strategisch personeelsmanagement en thema's rondom 'Het Eigentijds Werken'.

Actief sturen op de ontwikkeling en professionalisering van medewerkers en leidinggevendenden leidt in brede zin ook tot een ander werkklimaat: medewerkers en leidinggevendenden worden eigenaar van de gewenste cultuur en de daarbij behorende thema's. Bij de werving van nieuwe medewerkers benadrukt het CIBG het gewenste professionele karakter van de organisatie en de functie. Bij de selectie spelen deze aspecten nadrukkelijk een rol.

Maatregel 2.3: externe gerichtheid vergroten: aandacht voor klant en opdrachtgever versterken

Bij het inrichten van de nieuwe organisatie gaat het CIBG uit van operational excellence: het bieden van een betrouwbare service tegen zo laag mogelijke kosten, waarbij een omslag moet plaatsvinden van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Een procesgerichte benadering, gebaseerd op standaardisatie waar mogelijk, vormt daarvoor de basis (zie hoofdstuk 4). Omdat elk proces begint en eindigt bij de opdrachtgever en/of klant, worden de belangen van klanten volledig meegenomen. Het CIBG kiest voor een tweevoudige benadering, waarbij de nadruk ligt op zowel het goed uitvoeren van bestaande opdrachten als op het meedenken over en ontwikkelen van nieuwe producten. Het denken vanuit het perspectief van opdrachtgever en klant versterkt het CIBG verder door actief naar samenwerking en partnerships te zoeken om kennis te delen en zo gezamenlijk nieuwe kansen te creëren.

Om het klant- en opdrachtgevergericht denken verder te versterken, zet het CIBG de volgende instrumenten in:

Helder dienstenaanbod

Een producten- en dienstencatalogus geeft de eigenaar en de opdrachtgevers optimaal inzicht in de mogelijkheden van het CIBG. Op basis van deze catalogus sluit de organisatie dienstverleningsovereenkomsten af met de opdrachtgevers.

Om opdrachtgevers snel duidelijkheid te kunnen bieden over de mogelijkheden van de dienstverlening, standaardiseert het CIBG een deel van het productenpalet. Opdrachtgevers krijgen hierdoor te maken met een uitstekende prijs-kwaliteitsverhouding. Daarnaast blijft het CIBG het leveren van maatwerk overwegen als opdrachtgevers dit vereisen.

Accountmanagement

Het CIBG wil een betrouwbare en deskundige partij zijn en blijven, zowel voor huidige als voor potentiële opdrachtgevers. Met de introductie van de accountmanagementfunctie komt de organisatie tegemoet aan vragen van de opdrachtgever om een duidelijk aanspreekpunt ('single point of contact') en om een goede interne coördinatie van de afhandeling van vragen over producten en dienstverlening.

De nieuwe afdeling Accountmanagement en Ontwikkeling draagt zorg voor professioneel en zakelijk accountmanagement en relatiebeheer. Vanuit hun ervaring en expertise kunnen de accountmanagers opdrachtgevers met advies en ondersteuning bijstaan vanaf de eerste ideeën over een nieuw product of nieuwe dienst en de ontwikkeling daarvan.

Bij het aannemen van een opdracht brengt de accountmanager in kaart wat de (potentiële) opdrachtgever wenst. Als gesprekspartner verkent hij of zij onder meer of het CIBG de juiste partner is, of de verwachtingen realistisch zijn en wat de consequenties zijn van een opdracht. Waar mogelijk draagt hij of zij oplossingen en alternatieven aan.

Er blijft veel aandacht uitgaan naar de inrichting en structuur van de organisatie. Digitalisering en optimalisering van processen en ontwikkelingen in de omgeving zorgen ervoor dat de aard en inhoud van het werk voortdurend verandert. De eisen aan de inrichting van de organisatie en de formatie veranderen mee met deze ontwikkelingen. Het nieuwe Organisatie- en Formatierapport vormt een eerste stap in het vertalen van de ambitie en de uitgangspunten in de gewenste organisatiestructuur en het functiegebouw en legt de basis voor de toekomst.

Periodiek meten tevredenheid opdrachtgevers en klanten

Het CIBG wil voor opdrachtgevers een professionele opdrachtnemer zijn en een betrouwbare, transparante en actieve partner in de uitvoering. Het CIBG staat dicht bij de klanten; de organisatie kan in de samenwerking met opdrachtgevers een stevige signaalfunctie vervullen en hen voorzien van relevante informatie.

De opdrachtgever moet tevreden zijn over de uitvoering van de opdracht en de klant moet zich klantgericht, snel en goed bediend voelen. Daarom worden heldere afspraken gemaakt over wat het CIBG voor de opdrachtgever doet en onder welke voorwaarden. Zodat verwachtingen over en weer aan de voorkant helder zijn en dit achteraf getoetst kan worden. Vanaf 2015 meet het CIBG de tevredenheid van opdrachtgever en klant. Het CIBG is een lerende organisatie die voortdurend de klanttevredenheid monitort en op basis daarvan verbeteringen aanbrengt om de dienstverlening verder te optimaliseren.

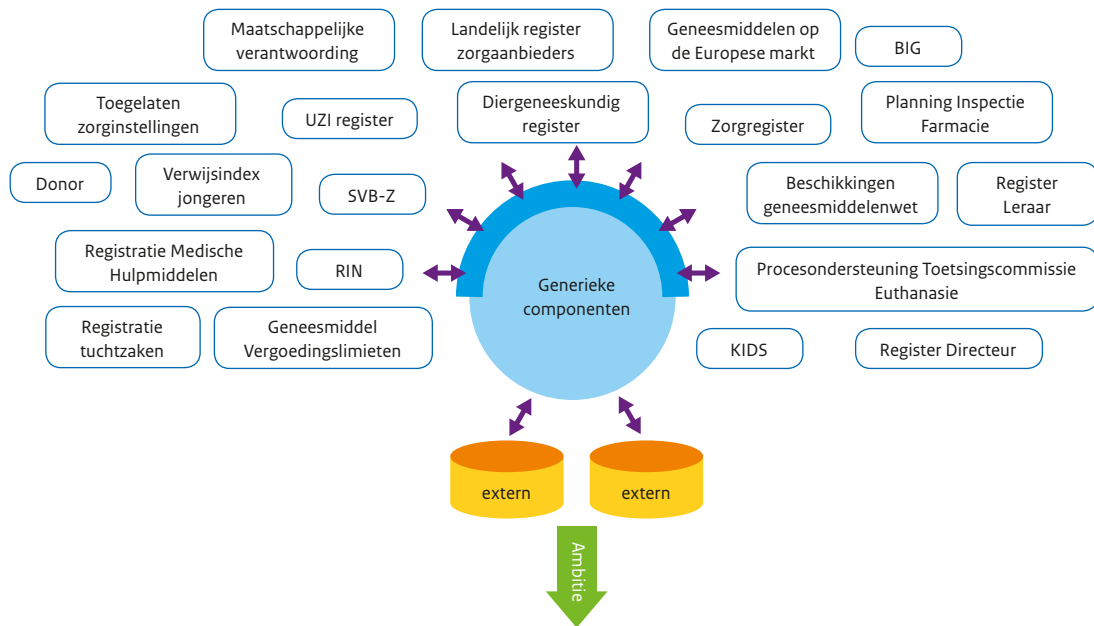
*Het CIBG wil voor opdrachtgevers
een professionele opdrachtnemer zijn
en een betrouwbare, transparante en
actieve partner in de uitvoering.*

Het CIBG zet de standaard in registers.

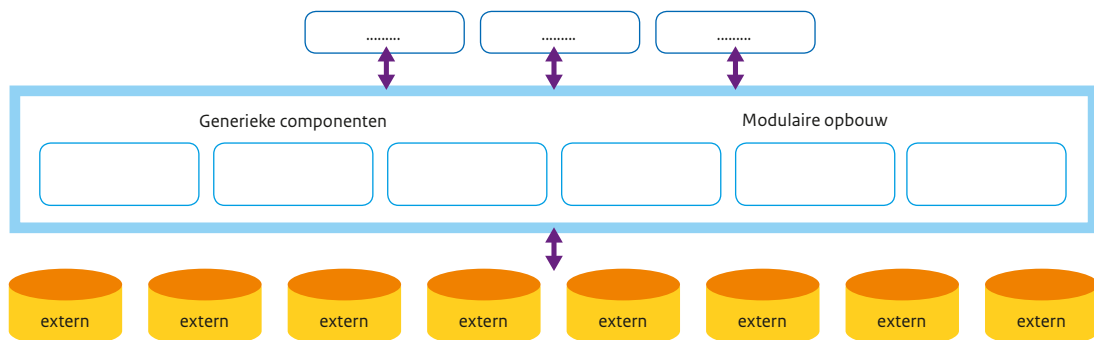
4 Strategisch doel 3: Doorontwikkelen naar operational excellence

Het CIBG kiest voor een klantwaardestrategie waarin processen centraal staan: operational excellence. De uitdaging is om de huidige productgerichte organisatie met veel maatwerk om te vormen tot een procesgerichte organisatie met veel meer gestandaardiseerde componenten die herbruikbaar zijn (zie figuur 2). Dit hoofdstuk beschrijft de maatregelen die het CIBG neemt om operational excellence te realiseren.

Van: Productgericht met veel maatwerk en beperkt hergebruik



Naar: Procesgerichte organisatie met hergebruik door generieke componenten en modulaire opbouw



Figuur 2. Een doelmatige en meer klant- en opdrachtgevergerichte informatiehuishouding

4.1 Synergie en doelmatigheid verbeteren

Op dit moment bestaat er een grote diversiteit aan systemen en procedures. Via operational excellence verwacht het CIBG meer synergievoordelen te realiseren en de doelmatigheid van de organisatie breed te verbeteren. Belangrijk hierbij zijn de al eerder genoemde kwaliteitscriteria die het CIBG hanteert met betrekking tot juistheid en actualiteit, veiligheid en bescherming, 24/7 toegankelijkheid.

Maatregel 3.1: verbeteren doelmatigheid via vijf speerpunten

Om de doelmatigheid te verhogen, onderscheidt het CIBG vijf speerpunten:

Standaardisatie in uitvoering van taken met beperking van maatwerk

In de periode tot 2017 neemt het CIBG afscheid van een groot deel van de huidige maatwerksystemen en standaardiseert de organisatie de uitvoering van werkzaamheden voor verschillende producten. Hierdoor worden medewerkers meer flexibel inzetbaar en kan piekbelasting eenvoudiger intern worden opgelost. Voor aanvullende dienstverlening boven op de standaarddienstverlening vraagt het CIBG een meerprijs. Deze komt voort uit de toename van de beheerslast van dat product, wat de doelmatigheid van de organisatie als geheel onder druk zet. Daarom probeert het CIBG maatwerk, zeker waar het activiteiten met betrekking tot gegevensbeheer betreft, zoveel mogelijk te voorkomen.

Invoer aan de bron

De te realiseren selfserviceportalen kunnen het operationele administratieve werk bij het CIBG doen afnemen en de efficiency doen stijgen. Doordat de verwerking van mutaties daarmee eerder in de keten komt te liggen, moet het CIBG controles dan mogelijk anders vormgeven, maar per saldo daalt de werkbelasting.

Ten aanzien van de toeleveranciers van gegevens is het streven dat deze al hun (mutaties van) gegevens elektronisch aanleveren. Beide trajecten zorgen binnen het CIBG voor verschuiving naar meer kennisintensieve werkzaamheden: mensen behandelen alleen de uitzonderingen en complexe cases.

Vereenvoudiging van regels en richtlijnen

Het CIBG kan de efficiency verder verhogen door doorlopend kritisch te kijken naar de regelgeving die ten grondslag ligt aan de producten en te bezien waar vereenvoudiging ervan mogelijk is. Het onderzoek dat plaatsvindt naar de juridische aspecten van digitalisering, geeft hiervoor handvatten. Tevens toetst het CIBG met behulp van de zogeheten 'uitvoeringstoets' vroegtijdig de uitvoerbaarheid van beleid en wetgeving in het wetgevingsproces.

Outsourcen

Werkzaamheden die minder passen of die een andere organisatie substantieel goedkoper kan, besteedt het CIBG uit aan gespecialiseerde partijen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het scannen van documenten of data entry-activiteiten.

Continu verbeteren

De komende jaren verankert het CIBG een cultuur van 'continu verbeteren' in de organisatie door het inzetten van middelen als Lean Management. Medewerkers weten daardoor wat hun bijdrage is aan de prestaties van de organisatie als geheel en zijn gericht op het verbeteren ervan. Leidinggevenden faciliteren dit proces proactief.

Maatregel 3.2: centraal stellen serviceafspraken en -niveaus

De essentie van operational excellence is het zo snel mogelijk en in één keer goed bieden van een betrouwbare service tegen zo laag mogelijke kosten. CIBG-medewerkers functioneren als resultaatgerichte specialisten in registratie en gegevensanalyse en kunnen een variatie aan producten en diensten leveren op een overeengekomen en constant serviceniveau.

Om betrouwbaarheid, voorspelbaarheid en variatie in service waar te maken, verleent het CIBG alle producten en diensten op basis van serviceafspraken en -niveaus. Deze verwoorden om welke diensten het gaat, inclusief afspraken over tijdigheid, kwaliteit, kosten en escalatieprocedures. Waar nog geen serviceafspraken en -niveaus bestaan, sluit de organisatie ze af. In het management en de aansturing staat dit centraal.

Maatregel 3.3: proceskwaliteit leidend maken

De processen van het CIBG zijn in hoge mate bepalend voor de mate van klant- en opdrachtgevergerichtheid. Zij moeten het primaire proces optimaal faciliteren. De kwaliteit van de processen is dan ook essentieel. Om dit te kunnen waarborgen, heeft het CIBG een aantal uitgangspunten geformuleerd:

- Het (productie)proces is altijd volledig in kaart gebracht en verantwoordelijkheden zijn bekend.
- Het CIBG verricht structureel metingen in het primaire proces en corrigeert afwijkingen.
- Bij fouten zoeken teams de oorzaken en stellen verbetervoorstellen op.
- Het CIBG overlegt met opdrachtgevers over de specificaties voor een optimaal resultaat.
- Medewerkers en leidinggevenden overleggen over operationele zaken.
- Waar mogelijk kiest het CIBG zoals gezegd voor standaardisering; maatwerk wordt alleen toegepast waar het noodzakelijk is.

Jaarlijks evalueert het CIBG de voortgang in de ontwikkeling op elk kwaliteitsgebied, waarna zo nodig bijsturing plaatsvindt volgens de reguliere P&C-cyclus. Het CIBG is een lerende organisatie die continu streeft naar verbetering.

Maatregel 3.4: verbeteren dienstverlening

Bij operational excellence ligt de nadruk op het proces en de kwaliteit daarvan. Het CIBG verliest de klant echter niet uit het oog. Om deze goed te kunnen bedienen, heeft de organisatie een dienstverleningsstrategie vastgesteld. Deze strategie geeft richting aan de totale dienstverlening van het CIBG met als een van de belangrijkste doelen ervoor zorgen dat klanten hun aanvragen en mutaties in één keer goed en snel kunnen indienen. Deze strategie wordt verder uitgewerkt in een kanaalstrategie die ervoor zorgt dat klanten op de juiste momenten via de juiste kanalen de juiste informatie ontvangen.

Maatregel 3.5: analyseren huisvestingsbehoefte CIBG

Het Haagse deel van het CIBG verhuist begin 2016 naar de Hoftoren, het Limburgse van Kerkrade naar Heerlen. In 2015 laat het CIBG een analyse uitvoeren naar de huisvestingsbehoeften en -wensen in het licht van ontwikkelingen als de invoering van flexibel werken, de digitalisering van archieven en de verwachte toename in het product- en dienstenpakket.

Maatregel 3.6: kwantificeren doelstellingen

Het CIBG kwantificeert de managementresultaten in realistische en haalbare doelstellingen. Bij de formulering van deze resultaten heeft echter nog geen 'nulmeting' plaatsgevonden. Aanscherping is mogelijk nadat deze nulmeting heeft plaatsgevonden. De concrete cijfermatige invulling van de doelstellingen levert de CFIO in samenspraak met VWS/FEZ op.

Het gaat er daarbij om dat:

- Het CIBG serviceafspraken heeft met alle partijen waarmee en waarvoor de organisatie diensten verleent.
- Het CIBG per afspraak op elk moment kan aangeven in welke mate eraan is voldaan en welk percentage van de afgesproken service is gerealiseerd.
- Het CIBG met de standaarddienstverlening van registers van (gewaarmerkte) identiteiten behoort tot de drie goedkoopste agentschappen (gemeten naar kosten per registratie).
- Het rework-percentage (percentage dubbel werk als gevolg van fouten) in 2017 is gehalveerd.
- Het EKG-percentage (eerste keer goed percentage) dan minimaal 95% bedraagt.
- Alle medewerkers weten wat de doelstellingen van het CIBG zijn (wanneer doet het CIBG het goed) en wat hun bijdrage daaraan is in termen van doelstellingen en resultaten.

*Het CIBG is een lerende organisatie die
continu streeft naar verbetering.*

Het CIBG zet de standaard in registers.

4.2 Doorontwikkelen naar een doelmatigere, klant- en opdrachtgevergerichtere organisatie

Bij de huidige informatiesamenleving past een transparant CIBG dat digitale mogelijkheden inzet voor een betere dienstverlening en voor gegevensuitwisseling met burgers, bedrijven en instellingen. Opdrachtgevers verwachten van het CIBG (waar dat wettelijk kan en mag) open en transparante communicatie met mogelijkheden tot selfservice voor de klant. De overheid deelt gegevens intern, zodat de klant deze in veel gevallen maar een keer hoeft te verstrekken. Ook verwachten opdrachtgevers dat het CIBG efficiënt en snel inspeelt op klantbehoeften.

Bij het concretiseren van operational excellence speelt de interne informatiehuishouding ook een zeer bepalende rol. De informatiehuishouding bestaat uit het geheel aan interne gegevens en externe bronnen waaruit het CIBG put en de wijze waarop deze zijn vormgegeven. Op dit moment is deze informatiehuishouding georganiseerd rondom de verschillende producten, die veelal hun eigen systeem hebben. De organisatie wil de informatie echter zoveel mogelijk deelbaar gaan maken, zodat alles maar één keer hoeft te worden vastgelegd én de informatie boven de producten komt te staan: de gegevens zijn productoverstijgend en kunnen veel gemakkelijker worden gevonden en hergebruikt. Bovendien is het dan ook mogelijk om informatie, voortkomend uit verschillende producten, te combineren. Op langere termijn kan het CIBG dan data verrijken en zou de organisatie opdrachtgevers kunnen voorzien van relevante beleidsinformatie.

Maatregel 3.7: implementeren I-Strategie

Met de focus op een procesgerichte organisatie komt het CIBG tegemoet aan de eisen van de informatiesamenleving. Hergebruik (in- en extern), digitalisering, selfserviceportalen en het gebruik van standaard componenten vergen -naast een verandering van cultuur en werkwijze- echter forse aanpassingen van het informatie- en IT-landschap. Het CIBG heeft deze aanpassingen vastgelegd in een I-Strategie en gaat deze implementeren.

Aan de basis van de I-Strategie ligt de I-Visie van het CIBG. Met als uitgangspunt dat informatie altijd veilig, volledig, juist en met respect voor privacy in beheer is bij het CIBG, beschrijft de I-Visie de afwegingen die de organisatie maakt bij informatievoorzienings- en ICT-vraagstukken. De doelstellingen van de I-Visie zijn:

- ketensamenwerking binnen de overheid;
- doelmatig werken om een betrouwbare bron te zijn;
- digitaliseren van alle processen;
- informatiebeveiliging in het kader van privacy en veiligheid; en
- grip op kwaliteit door portfoliomanagement.

De I-Strategie geeft vervolgens aan hoe de organisatie deze doelstellingen wil bereiken met gebruikmaking van ICT-oplossingen. De strategie onderkent vijf verschillende resultaatstromen.

Transformatie van processen (Proces)

Deze stroom gaat over het herontwerp van de primaire processen. Hierbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van generieke en gestandaardiseerde processtappen, dit leidt tot een nieuwe procesarchitectuur (standaard-basisproces).

Digitalisering (Techniek)

Hier is het doel het (primaire) proces zoveel mogelijk te digitaliseren. Belangrijk daarbij is een optimaal hergebruik, het delen van generieke en gestandaardiseerde componenten voor processen, systemen en gegevens en het verbeteren van dienstverlening, doelmatigheid, betrouwbaarheid, veiligheid en privacy. Daarnaast is het volledig digitaliseren van archieven een randvoorwaarde voor de geplande verhuizingen.

Herinrichting dienstverlening (Klant)

De herinrichting van de dienstverlening gaat over het realiseren van selfserviceportalen en andere digitale dienstverlening aan de klant.

Inrichten Informatievoorzieningsorganisatie (Organisatie)

Deze stroom zorgt voor het bereiken van een efficiënte en effectieve informatievoorziening, waarbij alle afdelingen de beschikking hebben over juiste, tijdige en volledige informatie. De nieuwe afdeling Informatievoorziening (IV) is hiervoor verantwoordelijk. Belangrijkste taken van deze afdeling zijn het bepalen van het informatiebeleid en de standaarden, het definiëren van de informatiebehoefte vanuit de vraag, het koppelen daarvan aan de technische mogelijkheden en het beheren van de informatiestromen.

Uitfaseren processen, systemen en contracten (Legacy)

Na invoering van nieuwe processen, systemen en bijbehorende contracten faseert het CIBG de oude processen, systemen en contracten uit. Een in de zomer van 2014 te ontwikkelen implementatiestrategie bepaalt welke applicaties en processen wanneer worden vervangen. Aspecten als de terugverdientijd en natuurlijke vervangingsmomenten zijn bepalend voor deze keuzes.

De I-Strategie resulteert in:

- Een nieuwe inrichting van de primaire processen voor alle producten, digitaal ondersteund, waarbij het CIBG waar mogelijk maatwerk vervuult voor vereenvoudigde processen met gestandaardiseerde componenten.
- Opgeschoonde en gemigreerde digitale archieven die voldoen aan de wet- en regelgeving, rekening houdend met de normen voor de verhuizing.
- Selfserviceportalen voor alle producten, die de benodigde klantondersteuning doet afnemen en de klanttevredenheid doet stijgen.
- Meer inzicht in en grip op de informatiestromen en -huishouding, waardoor betere stuur- en verantwoordingsinformatie beschikbaar komt.
- Het werken onder architectuur.
- Het veilig verplaatsen en/of archiveren van oude systemen, gegevens en contracten, wat de beheerskosten en privacy- en gegevensbeveiligingsrisico's minimaliseert.

5 Financiën

5.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken zijn per strategisch doel de noodzakelijke maatregelen geëxpliciteerd om deze strategische doelen te bereiken. Dit hoofdstuk beschrijft de financiële consequenties van deze maatregelen. Het betreft dan zowel de eenmalige investeringen, als de meerjarige effecten hiervan.

Nota bene:

Uit het gepresenteerde cijfermateriaal blijkt dat de investeringen in een forse upgrade van de informatievoorziening inclusief de conversie van de bestaande systemen en het volledig digitaliseren van alle archieven het overgrote deel van de investeringen behelst. Om deze investeringen inclusief een zeer gedegen onderbouwing te kunnen expliciteren, wordt parallel aan de totstandkoming van dit Strategisch Business Plan 2014-2017 gewerkt aan de Business Case I&A. Het CIBG heeft getracht deze twee trajecten in tijd te harmoniseren, hetgeen echter niet is gelukt. Een groot deel van de onderbouwing is afgerond, echter vindt van één onderdeel op dit moment een haalbaarheidstoets plaats. De kans is klein dat dit wezenlijke onderdeel de toets niet doorstaat. De consequenties van het niet-doorstaan van deze toets zijn echter zeer groot voor zowel de omvang van de investeringen als de doorlooptijd van de upgrade. Hierdoor is bij de interpretatie van de in dit hoofdstuk gepresenteerde cijfers de nodige voorzichtigheid geboden. Dit geldt zowel voor de hoogte van de cijfers als de effectuering van de cijfers in verschillende jaarschijven. In de definitieve versie van dit Strategisch Business Plan zullen de cijfers uit de Business Case I&A worden gepresenteerd.

5.2 Financiële situatie (IST, begroting 2014-2018)

Om een beeld te geven van de financiële situatie van het CIBG, volgt nu een samenvatting van de meerjarenbegroting 2014-2018, zoals deze is opgenomen in de Rijksbegroting 2014.

Tabel 1. Samenvatting meerjarenbegroting 2014-2018 als opgenomen in Rijksbegroting 2014

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	Stand Slotwet	Vastgestelde begroting					
Baten							
Omzet moeder-departement	33.622	21.030	19.378	14.592	14.455	13.825	13.825
Omzet overige departementen	530	610	1.753	1.729	1.729	1.729	1.729
Omzet derden	4.393	14.560	17.216	18.424	19.401	18.922	23.006
Totaal baten	38.548	36.210	38.357	34.755	35.595	34.486	38.570
Lasten							
Apparaatskosten	35.956	34.523	36.837	33.750	34.590	33.481	37.565
– Personele kosten	20.992	19.523	19.150	17.750	18.550	17.530	18.850
– Materiële kosten	14.964	15.000	17.687	16.000	16.040	15.951	18.715
waarvan apparaat ICT	0	3.323	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Afschrijvingskosten	2.430	1.567	1.520	1.005	1.005	1.005	1.005
Totaal lasten	38.440	36.210	38.357	34.755	35.595	34.486	38.570
Saldo van baten en lasten	108	0	0	0	0	0	0

De post 'Omzet moederdepartement' bestaat uit de omzet op basis van opdrachten vanuit de beleidsdirecties van VWS. De post 'Omzet overige departementen' bestaat uit de omzet op basis van opdrachten vanuit de beleidsdirecties van overige departementen. Daarnaast is er bij het CIBG ook sprake van 'Omzet derden' (burgers en bedrijven) voor het verrichten van verschillende (wettelijke) registratieactiviteiten, voor het verstrekken van UZI-passen en -certificaten, voor verleende vergunningen en ontheffingen tegen door het departement vastgestelde tarieven en voor de verkoop van medicinale cannabis.

5.3 Batenontwikkeling

Na het vaststellen van de begroting 2014 heeft het CIBG gewerkt aan het veranderprogramma en de nieuwe focus bepaald. De verwachting is dat de baten van het CIBG toenemen als gevolg van een uitbreiding van bestaande taken door een stijgende vraag en nieuwe opdrachten. De in hoofdstuk 2 uitgewerkte focus werkt daarbij naar verwachting als een belangrijke katalysator omdat er goede kansen zijn om door te ontwikkelen naar registerorganisatie.

Onderstaande tabel toont op basis van de realisatie van het jaar 2013 een meerjarige batenontwikkeling, rekening houdend met een eenmalige mutatie in 2014 als gevolg van het overhevelen van een taak en een jaarlijkse toename van 3%.

Tabel 2. Batenontwikkeling CIBG 2014-2018

Inschatting op basis van de realisatie 2013 in € x 1 mln						
Baten CIBG	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Realisatie	48,1					
Mutaties in taken		-3,4	1,3	1,4	1,4	1,5
Baten		44,7	46,0	47,4	48,8	50,3

5.4 Strategische doelen en financiële impact

Onderstaande tabel geeft de benodigde investeringen weer om de strategische doelen met bijbehorende maatregelen te realiseren. De investeringen zijn per maatregel gespecificeerd.

De totale investeringen voor de gehele looptijd van dit Strategisch Business Plan bedragen € 23,25 mln.²

De tabel toont de spreiding van de benodigde investeringen binnen de planperiode (zie ook bijlage A voor een globale planning).

Benodigde investeringen tbv SBP CIBG

concept 7 juli 2014

Op basis van de doelstellingen uit het Strategisch Business Plan 2014-2017 in € x 1 mln

Tabel 3. Benodigde investeringen om strategische doelen te bereiken

Extra focus aanbrengen	opm	2014	2015	2016	2017	2018	Totaal
Maatregel 1.1: toepassen verfijnde focus takenpakket	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 1.2: bouwen aan een reputatie als dé registerorganisatie	b	-	-	-	-	-	-
Maatregel 1.3: stringent hanteren kwaliteitscriteria	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 1.4: ontwikkelen als registerorganisatie	a	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
Verder professionaliseren							
Maatregel 2.1: continu verbeteren rol CIBG binnen driehoeksoverleg	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 2.2: ontwikkelen competenties, flexibiliteit en mobiliteit van alle medewerkers	c	0,30	0,30	0,15	0,15	-	0,9
Maatregel 2.3: externe gerichtheid vergroten: aandacht voor klant en opdrachtgever versterken	d	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-	-
Doorontwikkelen naar operational excellence							
Maatregel 3.1: verbeteren doelmatigheid via vijf speerpunten	e	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.2: centraal stellen serviceafspraken en -niveaus	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.3: proceskwaliteit leidend maken	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.4: verbeteren dienstverlening	f	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.5: analyseren huisvestingsbehoefte CIBG	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.6: kwantificeren doelstellingen	a	-	-	-	-	-	-
Maatregel 3.7: implementeren I-Strategie	g	1,59	5,87	7,00	4,39	-	18,85
Verhuizen van Muzentoren naar Resident	h	1,5	2,00	-	-	-	3,50
Verhuizen van Kerkrade naar Heerlen							
		3,09	7,87	7,00	4,39	-	22,35
Totale investering		3,39	8,17	7,15	4,54	-	23,25

² De financiële onderbouwing hiervan (met name van de investeringen behorend bij maatregel 3.7) volgt uit de business case behorend bij de I-Strategie (medio augustus 2014).

Bij het opstellen van de cijfers in bovenstaande tabel zijn de volgende aannames en bronnen gebruikt (zie lettercodering in bovenstaande tabel, eerste kolom):

- a Valt binnen reguliere werkzaamheden.
- b Eventueel benodigde externe ondersteuning bij het opzetten van de (nul)meting uit regulier budget.
- c Eventueel benodigde externe kosten bij ontwikkelen competenties, flexibiliteit en mobiliteit: een extra investering van 2% in personeel in de eerste twee jaar van de planperiode plus een extra investering van 1% in personeel in de laatste twee jaar.
- d Eventueel benodigde externe ondersteuning bij het opzetten van een klant-/ opdrachtgeverstevredenheidsonderzoek uit regulier budget.
- e De investering in focus op de klant maakt onderdeel uit van de business case.
- f Voor het digitaliseren van processen en diensten is een business case (versie 0.7) opgesteld. Hierin is, voor de conversie van data als gevolg van het digitaliseren, een inschatting gemaakt van de benodigde mandagen.
- g De investering hiervoor valt deels binnen de business case, heeft deels betrekking op reguliere werkzaamheden.
- h De verhuizing levert VWS een besparing op en is voor het CIBG kostenneutraal tijdens planperiode. Het digitaliseren van de archieven is voorwaardelijk voor de verhuizing.

5.5 Financiële situatie in planperiode en financiering van investeringen

5.5.1 Rendement van de investering

De benodigde investeringen om de I-Strategie uit te voeren en bij te dragen aan de operational excellence van het CIBG brengen op termijn financiële voordelen met zich mee.

Een forse investering in de planperiode is noodzakelijk. Deze brengt deels direct voordelen met zich mee, maar werpt vooral vruchten af na 2018. Op basis van de gedane inschattingen is een terugverdientijd van de investeringen circa vijf jaar reëel, waarbij opgemerkt moet worden dat vooral in het vijfde jaar en de jaren daarna een positief effect is in te boeken. De hiervoor onderhanden business case is exclusief de eenmalige digitalisering van archieven (€ 3,5 mln), die ook noodzakelijk is vanwege de verhuizingen in Den Haag en Limburg, en de data-conversie (€ 5 mln die deel uitmaakt van de €18,9 mln investering). Deze twee investeringen (samen € 8,5 mln) zijn belangrijke stappen naar de digitalisering van de dienstverlening, maar leveren per saldo in de planperiode naar verwachting geen grote besparing op.

5.5.2 Financiering van de investering

Een groot deel van de maatregelen die zijn opgenomen in dit plan, is al in uitvoering en opgenomen in de reguliere CIBG-begroting of past daar binnen. De uitvoering van de I-Strategie en het digitaliseren van archieven hebben meer het karakter van een eenmalige investering van in totaal € 8,5 mln, waarvoor financiering moet worden gevonden. Daarnaast behelst de investering in de digitalisering van processen € 13,9 mln. Het zwaartepunt van deze investering ligt in 2015 en 2016. Deze investering wordt grotendeels geactiveerd en afgeschreven over een periode van vijf jaar, dus ook in de periode na 2018 - waarin de financiële voordelen van deze investeringen worden behaald. Voor de investering zelf moet het CIBG bezien in welke mate de organisatie een beroep doet op de leenfaciliteit.

Bijlagen

Overzicht van alle bijlagen:

- A. Planning
- B. Lijst van geïnterviewden buiten CIBG
- C. Overzicht merken en producten CIBG d.d. 1 juni 2014
- D. Overzicht verwerking aanbevelingen Gateway Review

Bijlage A.

Planning

Jaar	2014	2015	2016	2017
Maatregelen				
Extra focus aanbrengen				
<i>Maatregel 1.1:</i> toepassen verfijnde focus takenpakket				
<i>Maatregel 1.2:</i> (bouwen aan) een reputatie als dé registerorganisatie				
<i>Maatregel 1.3:</i> stringent hanteren kwaliteitscriteria				
<i>Maatregel 1.4:</i> ontwikkelen als registerorganisatie				
Verder professionaliseren				
<i>Maatregel 2.1:</i> continu verbeteren rol CIBG binnen driehoeksoverleg				
<i>Maatregel 2.2:</i> ontwikkelen competenties, flexibiliteit en mobiliteit van alle medewerkers				
<i>Maatregel 2.3:</i> externe gerichtheid vergroten: aandacht voor klant en opdrachtgever versterken				
Doorontwikkelen naar operational excellence				
<i>Maatregel 3.1:</i> verbeteren doelmatigheid via vijf speerpunten				
<i>Maatregel 3.2:</i> centraal stellen serviceafspraken en -niveaus				
<i>Maatregel 3.3:</i> proceskwaliteit leidend maken				
<i>Maatregel 3.4:</i> verbeteren dienstverlening				
<i>Maatregel 3.5:</i> analyseren huisvestingsbehoefte CIBG				
<i>Maatregel 3.6:</i> kwantificeren doelstellingen				
<i>Maatregel 3.7:</i> implementeren I-Strategie				
Verhuizen van Muzentoren naar Resident				
Verhuizen van Kerkrade naar Heerlen				

Bijlage B.

Lijst van geïnterviewden buiten CIBG

André Kleinmeulman

Plaatsvervangend secretaris-generaal, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Paul Huijts

Directeur-generaal van de Volksgezondheid, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Hugo Hurts

Directeur Geneesmiddelen en Medische Technologie, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Theo van Uum

Directeur Financieel-Economische Zaken, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Katja Mur

Directeur Macro-Economische Vraagstukken en Arbeidsmarkt, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Léon Wever

Directeur Jeugd, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Ron Roozendaal

CIO, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Dion Kotteman

Rijks CIO/Interim-directeur Informatiseringsbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Adrie Kerkvliet

Programmadirecteur Herinrichting Governance Bedrijfsvoering Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Willem Zwolve

Directeur Dienst ICT Uitvoering (DICTU), Ministerie van Economische Zaken

Koos Smidt

Programmamanager Dienst ICT Uitvoering (DICTU), Ministerie van Economische Zaken

Bijlage C.

Overzicht merken en producten CIBG d.d. 1 juni 2014

Naam merk	Product	Omschrijving
Beheervoorziening Rijks Identifierend Nummer (RIN)	Beheervoorziening Rijks Identifierend Nummer (RIN)	Uitgeven en beheren van RIN.
BIG-register	BIG-registratie	Registreren van zorgverleners in acht beroepsgroepen en geven van informatie over bevoegdheid (GBA). Registreren van specialismen en aanvullende bevoegdheden van zorgverleners. Registreren van opgelegde tuchtmaatregelen (IGZ, Tuchtcolleges, buitenlandse autoriteiten).
		Rechtstreekse inschrijving in het BIG-register (automatische erkenning van het diploma). (IMI, buitenlandse bevoegde autoriteiten, Nuffic).
		Erkennen van beroepskwalificaties. Beoordelen van een aanvraag voor een verklaring van vakbekwaamheid. Advies vakbekwaamheidsverklaring door CBGV.
	BIG periodieke registratie	Verlengt elke vijf jaar de BIG-registratie op grond van beoordeling scholing of werkervaring (Quality). Beoordelen buitenlandse werkervaring door CGBV.
Bureau medicinale cannabis	Medicinale cannabis	Controleren, verzorgen en overzien van de kwaliteit en beschikbaarheid van medicinale cannabis voor patiëntgebruik, wetenschappelijk onderzoek en productontwikkeling. Verzorgen de import en export van medicinale cannabis en afgeleide producten. Beoordelen van aanvragen voor een opiumontheffing voor hennep op advies IGZ.
Diergeneeskunde register	Registratie diergeneeskundigen (NL)	Registreren van diergeneeskundigen en paraveterinair en geven van informatie over bevoegdheid (GBA).
	Registratie diergeneeskundigen (buitenland)	
Donorregister	Donorregistratie	Registreren van keuzes van zorgconsumenten voor orgaan- en weefseldonaties en geven van informatie over registratie aan donoren en artsen (GBA).
Farmatec	Vergunning apotheekhoudend geneeskundige	Afgeven apotheekvergunning voor apotheekhoudende huisarts (Apothekersregister, IGZ).
Farmatec	Registratie nieuwe medische hulpmiddelen en in-vitro diagnostica	Registreren van nieuwe medische hulpmiddelen en in-vitro diagnostica.
Farmatec	Exportverklaring medische hulpmiddelen en in-vitro diagnostica	Afgeven van exportverklaring voor medische hulpmiddelen en in-vitro diagnostica.
Farmatec	Fabrikantenvergunning, aanwijzing laboratorium	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een fabrikantenvergunning.
Farmatec	Verlenen groothandels-vergunning	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een groothandelsvergunning.
Farmatec	Opiumontheffing	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een opiumontheffing.
Farmatec	Erkenning weefselinstelling – vergunning orgaanbank	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een erkenning / vergunning.
Farmatec	Vergunning donor-testlaboratorium	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een vergunning.

Farmatec	Verlenen ontheffing taaleis medische hulpmiddelen	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een ontheffing taaleis.
Farmatec	Aanwijzing/ vergunning aflevering bloedproducten	Registreren en beoordelen van een aanvraag voor een aanwijzing of vergunning.
Farmatec	GVS	Registreren en beoordelen van aanvragen en toevoegingen voor vergoeding van geneesmiddelen. Berekenen en toekennen van limieten, vaststellen en publiceren van een besluit met lijst van geneesmiddelen met hun vergoedingsstatus en vergoedingslimiet.
Farmatec	WGP	Registreren en beoordelen van prijslijsten met geneesmiddelen uit referentielanden. Berekenen, vaststellen en publiceren van een besluit met lijst van maximumprijzen voor geneesmiddelen.
Farmatec	Verlenen in- en uitvoerontheffingen opiumwetmiddelen	Registreren en beoordelen van een aanvraag en afgeven van een ontheffing om een opiumwetmiddel in of uit te voeren.
Farmatec	Afgifte Exportcertificaten geregistreerde geneesmiddelen	Registreren van aanvragen of verzoeken voor afgifte van een exportcertificaat, beoordeeld en afgegeven.
Farmatec	Verlenen vergunning fabrikant API humaan	Registratie van fabrikanten, importeurs en distributeurs van active pharmaceutical ingredients.
Farmatec	Register API diergeneesmiddelen	Registreren voor het bezit van bepaalde grondstoffen voor vervaardigen van diergeneesmiddelen.
Jaarverslagen jeugd	Jaarverantwoording voor instellingen voor jeugd- en opvoedhulp	Verzamelen en beheren van jaarverantwoordingsgegevens van instellingen voor jeugd- en opvoedhulp.
Jaarverslagen zorg	Jaarverantwoording zorginstellingen	Verzamelen en beheren van jaarverantwoordings-gegevens van WTZI-toegelaten instellingen.
Registerleraar	Registratie leraar	Registreert leraren in Nederland en geeft informatie over bevoegdheid en professionaliseringsactiviteiten (DUO).
Schoolleiders-register po	Schoolleidersregister	Bouw en ontwikkeling van de webapplicatie voor het register van schoolleiders in het primaire onderwijs.
Sectorale berichten-voorziening in de zorg	BSN-diensten in de zorg (incl. jeugdzorg)	Biedt zorgaanbieders de mogelijkheid BSN en identiteitsbewijzen te controleren. Biedt zorgaanbieders inzicht in gewijzigde BSNs. Geeft voor een patiënt weer wie en wanneer zijn BSN heeft opgevraagd.
Stichting Donorgegevens kunstmatige bevruchting	Registreren en beheren donorgegevens Verstrekken donorgegevens Verklaring meemoeder Verklaring juridisch ouderschap (ivm wetswijziging 1-4-2014)	Registreren en beheren gegevens van sperma-, eikel- en embryodonoren. Verstrekken gegevens van sperma-, eikel- en embryodonoren. Afgeven verklaring meemoeder. Afgeven verklaring juridisch ouderschap.
Toelating zorginstellingen	Toelating Zorginstellingen	Beoordelen en verstrekken van toelatingen aan zorginstellingen die zorg willen aanbieden o.b.v. de Zvw of AWBZ.
UZI-register	UZI-pas UZI-servercertificaat	Het uitgeven van de UZI-pas en het UZI-servercertificaat aan zorgaanbieders voor de unieke identificatie en authenticatie van zorgaanbieders en indicatieorganen in de zorg.
Verwijsindex risicojongeren	Verwijsindex Risicojongeren	Brengt risicosignalen van hulpverleners over jongeren bij elkaar in een digitaal systeem.
Wet Normering Topinkomens (WNT)	Verwerking van registraties door WNT-plichtigen Registratie van meldingen Toezicht en handhaving	Verzamelen en verwerken van de registraties door WNT-plichtigen. Registreren van meldingen van accountants en/of signalen van derden. Toezicht en handhaving WNT-meldingen.
Zorgregister	Registratie privéklinieken en particuliere verzorgings- en verpleegtehuizen	Registreren van privéklinieken en particuliere verzorgings- en verpleegtehuizen (online bestand van toelatingen Handelsregister).
ZOVAR	ZOVAR-servercertificaat	Registreren van zorgverzekeraars en het uitgeven van het ZOVAR-servercertificaat aan zorgverzekeraars voor de unieke identificatie en authenticatie van zorgverzekeraars en zorgkantoren.

Bijlage D

Overzicht verwerking aanbevelingen Gateway Review

Aanbeveling 1: Zorg voor een aanscherping van de koers en concretiseer het eindplaatje

- Er is kritisch gekeken naar het aantal en de inhoud van de maatregelen en hier heeft enige aanpassing plaatsgevonden. Er is een globale planning toegevoegd welke – op hoofdlijnen – inzicht geeft in het te doorlopen tijdpad. Daarnaast is op een aantal plekken in de tekst benoemd dat een aantal ontwikkelingen reeds gestart zijn (gehele rapport).
- Er is getracht de gewenste versterkte relatie met eigenaar/opdrachtgever te concretiseren in de tekst (maatregel 2.1)
- De toepassing van het begrip Operational Excellence bij het CIBG is aangescherpt (hoofdstuk 4 is herzien).
- Ten aanzien van de keuze tussen verbreding vs. verdieping: het CIBG zet primair in op het op orde krijgen van de basis. Gedurende dit proces zullen in de voorliggende periode, parallel hieraan, ook keuzes gemaakt worden in het nader concretiseren van de kerntaken.

Aanbeveling 2: Zorg ervoor dat eerst het huis op orde is

- Het huis op orde heeft prioriteit voor het CIBG. Ook de iVisie en I-Strategie (medio augustus 2014) geven hier meer inzicht in.
- Het CIBG is zich ervan bewust dat zij strategische partners nodig heeft om haar ambitie te realiseren. In het Strategisch Business Plan is nu expliciet opgenomen dat het CIBG strategische partners zal betrekken, maar dat hier op dit moment nog geen bindende keuzes zijn gemaakt over wie en op welke wijze. Deze uitwerking volgt in de voorliggende periode (maatregel 1.2).

Aanbeveling 3: Creëer randvoorwaarden om het CIBG in positie te brengen

- De verwachtingen en ambities ten aanzien van het driehoeksoverleg (opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer) zijn aangescherpt (maatregel 2.1).

Aanbeveling 4: Zorg voor een breed gedragen koers onder de eigen mensen én investeer in de juiste competenties

- De maatregelen 2.2 en 2.5 zijn samengevoegd. Hierin is uitgebreid aandacht voor de ontwikkeling bij (bestaande en nieuwe) medewerkers, in competenties en kennis. De professionele ondersteuning vanuit HRM wordt geborgd in een nieuwe afdeling HRM en Opleidingen (conform het Organisatie- en Formatierapport).
- Daarnaast zal een strategisch personeelsplan de consequenties van het Strategisch Business Plan voor medewerkers nader uitlijnen.
- Tijdens een bijeenkomst op 19 juni jl. is een start gemaakt met het betrekken van medewerkers bij de koers en inhoud van het Strategisch Business Plan. Communicatie heeft een rol in het blijvend betrekken van medewerkers en het opstellen van een plan daarvoor.

Aanbeveling 5: Maak een expliciete keuze in je kerntaken én investeer in strategisch partnership

- Zie laatste bullet onder aanbeveling 1.

Aanbeveling 6: Organiseer de verandering zodanig dat vanuit overzicht regie wordt gevoerd

- Er is een programmamanager aangesteld welke, samen met de directie regie voert over de vier grote verandertrajecten binnen het CIBG (I-Visie/I-Strategie, Strategisch Business Plan, Organisatie- en Formatierapport en verhuizing). De programmamanager bewaakt de integraliteit en het overzicht.
- Daarnaast is een planning toegevoegd welke inzicht geeft in de fasering van activiteiten.

Dit is een uitgave van het CIBG
Het CIBG is een agentschap van het
ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport

Bezoekadres
Rijnstraat 50 | 2515 XP Den Haag

Postadres
Postbus 16114 | 2500 BC Den Haag
T (070) 3405487

info@cibg.nl | www.cibg.nl

november 2015

Het CIBG zet de standa
Het CIB

Het CIBG zet